

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**TESIS**

**“LOS FACTORES INTRINSECOS DE FREDERICK HERZBERG COMO EJE DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ATLANTIC FISH S.R.L. DEL CENTRO POBLADO JIBITO DEL DISTRITO MIGUEL CHECA DE LA CIUDAD DE SULLANA- 2018 ”**

**PRESENTADO POR**

**BR. MIRIAM NOEMI GUTIERREZ JUAREZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LINEA INSTITUCIONAL: CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
SUB LINEA DE INVESTIGACION: ADMINISTRACION DE PERSONAS**

**PIURA-PERU**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**TESIS**

**"LOS FACTORES INTRINSECOS DE FREDERICK HERZBERG COMO EJE DE  
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA  
ATLANTIC FISH S.R.L. DEL CENTRO POBLADO JIBITO DEL DISTRITO  
MIGUEL CHECA DE LA CIUDAD DE SULLANA- 2018 "**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTADO POR**

Firma manuscrita de Miriam Noemi Gutierrez Juarez en tinta roja.

**Br. MIRIAM NOEMI GUTIERREZ JUAREZ**

Firma manuscrita de Víctor Cayetano Salinas en tinta azul.

**Dr. VÍCTOR CAYETANO SALINAS**

**ASESOR**

**PIURA-PERU**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

**"LOS FACTORES INTRINSECOS DE FREDERICK HERZBERG COMO EJE DE  
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA  
ATLANTIC FISH S.R.L. DEL CENTRO POBLADO JIBITO DEL DISTRITO  
MIGUEL CHECA DE LA CIUDAD DE SULLANA- 2018 "**

**APROBADO EN SU CONTENIDO Y ESTILO POR:**

**DR. VICENTE SANCHEZ JUAREZ**  
**PRESIDENTE**

**DRA. RAYNELDI FARFAN SANCHEZ**  
**SECRETARIA**

**DR. WILMER AHUMADA RIVERA**  
**VOCAL**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, Miriam Noemi Gutierrez Juarez , identificada con DNI 48060865 , en la condición de egresada de la facultad de ciencias administrativas ,domiciliada en Av. Panamericana Km14 N°1403 en el Distrito de Miguel Checa ,Provincia de Sullana del Departamento de Piura, con celular N° 944387111 y correo [miriamzitah22@gmail.com](mailto:miriamzitah22@gmail.com)

**DECLARO BAJO JURAMENTO:** que el trabajo de Investigacion que presento a la oficina central de Investigacion (OCIN), es original , no siendo copiado, ni parcial ni total un trabajo de investigacion desarrollado y/o realizado en el Peru o en el extranjero, en caso de resultar falsa la informacion que proporciono , me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art N° 411, del codigo penal, concordante con el Art. 32 de la ley 27444, Ley de procedimiento Administrativo General y Normas Legales de Proteccion a los Derechos de autor y otros.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura 11 de Febrero del 2019

BR , Miriam Noemi Gutierrez Juarez  
DNI N° 48060865



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA VIOLENCIA HACIA LAS MUJERES LA ERRADICACIÓN DEL FEMINICIDIO"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 015-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller MIRIAM NOEMÍ GUTIÉRREZ JUÁREZ**, denominado: **"LOS FACTORES INTRÍNECOS DE FREDERICK HERZBERG COMO EJE DE MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ATLANTIC FISH S.R.L. DEL CENTRO POBLADO DE JIBITO DEL DISTRITO MIGUEL CHECA DE LA CIUDAD DE SULLANA - 2018"**, asesorada por el **DR. VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

**APROBADA (X)**

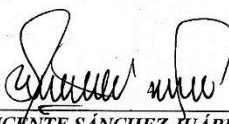
**DESAPROBADA ( )**

Con la mención de:


Muy Bueno

- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ( ) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 11 de Febrero de 2019

  
DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ  
Presidente

  
DRA. RAYNELDI FARFAN SANCHEZ  
Secretario

  
DR. WILMER AHUMADA RIVERA  
Vocal

## DEDICATORIA:

### **A DIOS**

El, es quien sabe, el comienzo y final de nuestros días, y cada logro que nos ayuda a cumplir es una bendición, para darnos cuenta que todo lo que tenemos debemos agradecerlo a él, que nos dio sabiduría y coraje para llegar a donde estamos hoy.

### **A MI FAMILIA**

Que es el reflejo de todo lo que quiero lograr, me dan una motivación intrínseca, de superación y progreso, para poder realizarme como ser humano y profesional.

## AGRADECIMIENTO

A todas las personas que confiaron y me vieron crecer como persona , y principalmente a Dios, a quien le dedico todos mis logros, a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria.

De igual forma, agradezco a mi Asesor de Tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

Gracias.

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIOS .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 LA TEORÍA BIFACTORIAL DE FREDERICK IRVIN HERZBERG .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1VARIABLES: DEFINICIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 ENFOQUE, MÉTODOS, DISEÑO, ALCANCE Y MODO DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 MUESTRA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6TÉCNICA DE RECOJO DE INFORMACIÓN: .....</b>	<b>33</b>
<b>3.7 INSTRUMENTO:.....</b>	<b>33</b>
<b>3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISSCUSION .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 1: SATISFACCIÓN GENERAL .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 2: ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION) .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 3: MOTIVACIÓN.....</b>	<b>52</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>4.1.1 Satisfacción general en el puesto de trabajo .....</b>	<b>36</b>
Tabla 01: Grado de satisfacción actual en el puesto de trabajo .....	36
<b>4.1.2 Nivel de satisfacción extrínseca e intrínseca: Promedios .....</b>	<b>36</b>
Tabla 02: Satisfacción extrínseca .....	36
Tabla 03: Satisfacción intrínseca .....	37
Tabla 04 Grado de satisfacción por los aspectos relacionados a los factores extrínsecos e intrínsecos: Porcentajes .....	38
Tabla 05 : Grado de satisfacción por los aspectos relacionados a los factores laborales extrínsecos e intrínsecos: Promedios .....	39
<b>4.1.3 Relación entre Satisfacción extrínseca e intrínseca y Motivación .....</b>	<b>40</b>
Tabla 06 Correlación entre satisfacción extrínseca y motivación .....	40
Tabla 07 : Correlación entre satisfacción intrínseca y motivación .....	41
Tabla 08: Correlación entre satisfacción general y motivación .....	42
<b>4.1.4 Factores intrínsecos como ejes fundamentales de la motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana. ....</b>	<b>42</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01: Nivel de satisfacción de los factores motivadores y higiénicos .....</b>	<b>28</b>
--	-----------

## RESUMEN

El objetivo central del presente trabajo de investigación es determinar si los factores intrínsecos de Frederick Irvin Herzberg son ejes fundamentales de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL., del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana. A este objetivo se suma las siguientes tareas específicas: a) Determinar el nivel de satisfacción general del trabajador; b) Determinar el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos c) Determinar la relación entre satisfacción extrínseca e intrínseca y motivación; y, d) Determinar la asociación entre satisfacción general y motivación. Tiene un enfoque cuantitativo, de corte transeversal, descriptivo- correlacional. Usa los métodos descriptivo, correlacional, analítico y de síntesis Participan 20 trabajadores. Tiene importancia porque se determina hasta qué punto la motivación intrínseca está siendo bien utilizada en la empresa Atlantic Fish S.R.L. del Centro Poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana. Para tal propósito se usará la teoría bifactorial de Frederick Irvin Herzberg quien postula que los verdaderos motivadores laborales son los factores intrínsecos y no los extrínsecos o higiénicos. Para la medición de la satisfacción se usó la escala general de satisfacción Overall Job Satisfaction, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, a partir del pensamiento Herzberg. La proposición: *Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo*, y que servirá para cotejarla con las proposiciones de la escala Overall Job Satisfaction, pertenece a Great Place to Work Institute. El estudio no encontró una relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) entre los factores extrínsecos y la motivación. Dentro de los factores intrínsecos, sólo se encontró relación significativa ( $r = 0.526$ ,  $\text{Sig.} < 0.05$ ) entre el *progreso* y la motivación.

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción, intrínseca, extrínseca, motivación

## ABSTRACT

El objetivo central del presente trabajo de investigación es determinar si los factores intrínsecos de Frederick Irvin Herzberg son ejes fundamentales de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL., del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana. A este objetivo se suma las siguientes tareas específicas: a) Determinar el nivel de satisfacción general del trabajador; b) Determinar el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos c) Determinar la relación entre satisfacción extrínseca e intrínseca y motivación; y, d) Determinar la asociación entre satisfacción general y motivación. Tiene un enfoque cuantitativo, de corte transeversal, descriptivo- correlacional. Usa los métodos descriptivo, correlacional, analítico y de síntesis Participan 20 trabajadores. Tiene importancia porque se determina hasta qué punto la motivación intrínseca está siendo bien utilizada en la empresa Atlantic Fish S.R.L. del Centro Poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana. Para tal propósito se usará la teoría bifactorial de Frederick Irvin Herzberg quien postula que los verdaderos motivadores laborales son los factores intrínsecos y no los extrínsecos o higiénicos. Para la medición de la satisfacción se usó la escala general de satisfacción Overall Job Satisfaction, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, a partir del pensamiento Herzberg. La proposición: *Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo*, y que servirá para cotejarla con las proposiciones de la escala Overall Job Satisfaction, pertenece a Great Place to Work Institute. El estudio no encontró una relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) entre los factores extrínsecos y la motivación. Dentro de los factores intrínsecos, sólo se encontró relación significativa ( $r = 0.526$ ,  $\text{Sig.} < 0.05$ ) entre el *progreso* y la motivación.

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción, intrínseca, extrínseca, motivación

## INTRODUCCIÓN

Peters & Waterman (1984), “En busca de la EXCELENCIA”: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, dicen textualmente: *Nosotros nos quedamos sorprendidos de ver hasta qué punto la motivación intrínseca ha sido subutilizada en la mayoría de las compañías. En contraposición, las compañías excelentes explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal* (Peters & Waterman, 1984).

Sumado a lo anterior, los autores también ponen por escrito: *El mayor factor del alto desempeño, creemos, es la motivación intrínseca. Con sus experimentos sucesivos Edward Deci, de la Universidad de Rochester, ha comprobado que el compromiso durable con respecto a un trabajo no puede originarse sino en un ambiente propicio a la motivación intrínseca. Claramente hablando, Deci ha encontrado que las personas deben estar convencidas de que su trabajo vale la pena si se quiere su completo compromiso.*

En esta línea, Fischman y Matos, en su *Motivación 360°* dicen certeramente: “la autonomía no sólo es el motivador intrínseco más importante, sino que además es una necesidad psicológica vital del ser humano que, cuando no la satisfacemos, puede tener impacto incluso a nivel fisiológico. Y, citando a Quesed, Boch, Burn, Cumming, Ntoumanis (2011), aseguran que también se ha encontrado que cuando las personas tienen más satisfechas su autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos), menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar (Fischman & Matos, 2014)

Así mismo, un estudio realizado con trescientas veinte pequeñas empresas, se separó a aquellas que otorgaban autonomía a su personal de aquellas que no lo hacían, que tenían un enfoque autoritario. A las empresas se les siguió en el tiempo y se encontró que en aquellas pequeñas empresas donde se daba autonomía crecieron cuatro veces más rápido que aquellas son estilo autoritario (de control). También se encontró que en estas empresas había un menor índice de rotación de personal

en comparación con las empresas que no daban autonomía a sus trabajadores” (Fischman & Matos, 2014).

Deci, Connell y Ryan (1989), estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en el trabajo. En uno de sus estudios tomaron como muestra una compañía listada en el famoso ranking Fortune 500, y encontraron que, cuando los jefes de esta empresa promovían la autonomía de sus colaboradores, estos mostraban un mayor nivel de confianza en la alta gerencia y reportaban una mayor satisfacción laboral, se sentían menos presionados y menos controlados (Fischman & Matos, 2014).

Blas y Briere, en 2002 encontraron que cuando los jefes eran percibidos como promotores de la autonomía, los colaboradores mostraban mayor satisfacción laboral, menor ausentismo y mayor bienestar físico y psicológico. En otras investigaciones (Ilardi, Leone, Kasser y Ryan, 1993); hallaron que los trabajadores de una fábrica que sentían que su autonomía estaba satisfecha, mostraban mayores actitudes y mayor bienestar (Fischman & Matos, 2014).

La Revista Forbes, reporta que Perú se encuentra entre los países con mayor insatisfacción laboral con 21%. México, encabeza la lista con 28%, de un total de 25 millones de trabajadores encuestados en 189 países. El estudio avisa que sólo el 13% de trabajadores “suda la camiseta en su trabajo”, siente pasión por lo que hace y tiene buena relación con su jefe; y alrededor del 63% **no está contento con lo que hace** y el 24% prácticamente **odia su trabajo** (Forbes México, 2013).

El estudio es sorprendente, porque muestra que el 87% de las personas viven desmotivados en su trabajo.

Esta realidad aguijoneó para entender la necesidad y urgencia de mejorar la esencia humana en los centros laborales, a través de la satisfacción de las necesidades materiales, cognitivas y afectivas.



Y en este plano estrictamente humano se llegó a conocer en la práctica que la empresa en estudio casi no explota el valor intrínseco de la tarea. Mejor escrito. Se determinó que los factores intrínsecos de Frederick Herzberg hasta cierto punto no son ejes de motivación de los trabajadores que laboran en Atlantic Fish S.R.L.

Para tal propósito, se usó la teoría bifactorial (o teoría de motivación –higiene) de Frederick Irvin Herzberg que en el año 1959 fue presentada en su libro “**Motivación en el trabajo**”. En ella propone que los factores motivacionales y duraderos por excelencia son los que están vinculados directamente con el valor intrínseco de la tarea (autonomía, realización/logro, crecimiento y desarrollo personal, responsabilidad, reconocimiento, avances en la carrera) en contraposición a los factores circundantes a la tarea como la administración y política de la organización, la calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones, condiciones físicas del trabajo, etc.

Para la medición de la satisfacción se usó la escala general de satisfacción Overall Job Satisfaction, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990)

La proposición: *Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo* (motivación), pertenece a Great Place to Work Institute (2017).

## **CAPITULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA**

### **1.1 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **PROBLEMA GENERAL**

Según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg: ¿Los factores intrínsecos son ejes fundamentales de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL., del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana?

## **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Cuál es el nivel de satisfacción general del trabajador?
- b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos?
- c) ¿Cuál es la relación entre satisfacción extrínseca e intrínseca y motivación?
- d) ¿Cuál es la asociación entre satisfacción en general y motivación?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar si los factores intrínsecos son ejes fundamentales de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Determinar el nivel de satisfacción general del trabajador;
- b) Determinar el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos.
- c) Determinar la relación entre satisfacción extrínseca e intrínseca y Motivación.
- d) Determinar la asociación entre satisfacción en general y motivación.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIOS**

Ya se dijo en la introducción, que Peters & Waterman en su libro “En busca de la EXCELENCIA”: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, en el año 1984, textualmente dicen: *Nosotros nos quedamos sorprendidos de ver hasta qué punto la motivación intrínseca ha sido subutilizada en la mayoría de las compañías. En contraposición, las compañías excelentes explotan el valor intrínseco de la tarea como motivación para su personal* (Peters & Waterman, 1984).

Treintatrés años más tarde, en pleno siglo XXI, en plena época de la comunicación satelital - en materia de motivación laboral -, el panorama sigue siendo igual.

*La motivación de los empleados es un tema que preocupa a las organizaciones en América Latina – asegura Great Place to Work Institute - . En medio de una recesión regional, los empleados están cada vez más enfocados en permanecer en donde están, y durante los últimos dos años han perdido la confianza en oportunidades de empleo. Para los líderes de las compañías regionales, esta situación podría implicar menos posibilidades de deserción por desgaste y, por ende, una menor preocupación. Pero empleados cada vez menos optimistas corren el riesgo de trabajar motivados solo por una cuestión de presentismo, en forma deslucida e improductiva (Great Place to Work Institute, 2017).*

*Para evitar este problema – recomienda - las compañías de América Latina pueden tomar como referencia lo que están haciendo los mejores lugares para trabajar de la región: cultivar la camaradería. La investigación de Great Place to Work® sobre Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en América Latina muestra que la **camaradería** es el atributo de la fuerza productiva más asociado a la **buena disposición de los empleados para hacer un esfuerzo extra** (Great Place to Work Institute, 2017).*

Por lo que, y siguiendo la metodología del Instituto señalado supra, el presente trabajo busca determinar – específicamente – si los factores intrínsecos son los ejes fundamentales de la motivación de los trabajadores que laboran en Atlantic Fish S.R.L.

En una palabra: se quiere saber si Atlantic Fish SRL., *explora el valor intrínseco de la tarea como motivación para su persona.*

El estudio puede tener repercusión práctica sobre las actividades que se realiza en la empresa. Pues, no es humano tener personas trabajando *motivados sólo por una cuestión de presentismo, en forma deslucida e improductiva*

En consecuencia, como el estudio llega a determinar que sólo un factor de la satisfacción intrínseca está asociado con la predisposición para ir más allá de lo esperado (esfuerzo extra para realizar el trabajo), no queda otra opción: mejorar la visión y comprensión del funcionamiento organizacional: de la visión meramente mecánica y economicista, a la visión antropológica para colocar al trabajador en el centro del análisis, de acuerdo a la propuesta de Herzberg.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES

#### a. Great Place to Work (2017). La Camaradería como eje de la motivación.

Great Place to Work Institute en la investigación realizada en el año 2016, concluye que en América Latina los empleados de los mejores lugares para trabajar ofrecen más de sí mismos cuando existe camaradería en el trabajo (Great Place to Work, 2017).

En el estudio participaron 19 países. Perú (11% de participación). Respuestas recibidas y válidas en la encuesta (1'361, 021). Compañías que participan del estudio (1,525). Empleados representados en el estudio (2'566,233). Empleados representados por las 100 mejores empresas para trabajar (474, 485).

Con relación a la motivación, se descubrió que de las 10 sentencias del Trust Index (58 sentencias) que tenían mayor correlación con la predisposición para ir más allá de lo esperado (**Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo**), 6 estaban vinculadas con la camaradería, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

<b>“Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo”</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>
<i>Puedo contar con la ayuda de las personas</i>	0,895

<i>Estamos todos juntos en esto</i>	0,852
<i>Aquí las personas se preocupan por los demás</i>	0,843
<i>Aquí hay un sentido de “familia” o equipo</i>	0,834
<i>Este es un lugar amigable para trabajar</i>	0,828
<i>Este es un lugar donde se disfruta trabajar</i>	0,822
A la gente le gusta venir a trabajar aquí	0,820
Los jefes cumplen sus promesas	0,820
Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	0,818
Tomando todo en consideración, diría que este es un excelente lugar donde trabajar	0,815

Fuente: (Great Place to Work, 2017)

**b. Vargas Téllez (2011): Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado**

Este estudio se llevó a cabo bajo una estrategia cualitativa, empleando entrevistas semi - estructuradas realizadas a 16 integrantes de una empresa de calzado ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, en el periodo comprendido entre agosto de 2009 y febrero de 2010.

Las dimensiones de análisis de la Motivación y la Satisfacción Laboral se refieren a los siguientes elementos:

- Autodeterminación. Competencia relacionada con la capacidad de estar motivado más intrínsecamente que extrínsecamente.
- Expectativas en el trabajo. Es la percepción que tiene el trabajador de lo que se espera de él por sus superiores.
- Apoyo y reconocimiento. Se refiere a si el trabajador se siente apoyado por sus superiores y si le da reconocimiento por su labor (no en sentido económico).



- Respeto esencial. Si el trabajador percibe que se le respeta como persona y se le toma en cuenta en asuntos que le afectan directamente en el trabajo.
- Trabajo relevante. Percepción de que lo que se hace tiene fundamental importancia para la organización, y se dan los recursos para que se haga con calidad.
- Relaciones interpersonales. Identificación con los demás colaboradores o compañeros, manteniendo buenas relaciones.

#### Conclusiones:

- No es fácil decir simplemente que la empresa estudiada es taylorista-fordista, pues aún cuando tiene elementos de este tipo (organización jerárquica, separación entre concepción y ejecución, reglamentación estricta de las tareas, etc.), experimenta un proceso de transformación que le permite asumir algunas características de vanguardia y con mayor sentido humanista, como es el interés en el desarrollo personal o maduración de las personas, especialmente de quienes están a cargo de la toma de decisiones y del personal. Por ello, se puede afirmar, que aún cuando de corta de vida y que empezó como empresa prácticamente artesanal, para ser más tarde una pequeña industria, y con marcado énfasis taylorista, se está transformando en una empresa de vanguardia y con una visión humanista.
- Respecto a la manera en que perciben la organización del trabajo y la participación, se pudo observar, como sería de esperarse, que cada persona o actor tiene una particular manera de percibir las situaciones que experimenta día con día en la empresa. Se mostró en las diferencias que se expresan sobre como tiene lugar la promoción y superación del personal de producción, así como la manera en que se toman las decisiones. Mientras que en lo referente a la toma de decisiones, existe un mayor consenso en el sentido de que ésta es centralizada en los niveles operativos, y tiende a descentralizarse hacia los niveles directivos, limitando la participación de los trabajadores. En el cuerpo del trabajo se dieron detalles sobre estos puntos, pero se puede concluir que la percepción de mayor participación aumenta

conforme se asciende en el organigrama estructural, y es menor conforme se desciende. Pero también queda la variación que provoca las características individuales, pues hubo quien expresó tener cierta participación en lo que concierne a su propio trabajo, e incluso en la manera de organizarse para realizar sus tareas cotidianas.

- ¿Qué aspectos consideran los diferentes actores como esenciales para el bienestar del trabajador, la satisfacción laboral y la productividad de las empresas?
- En relación a la motivación y la satisfacción laboral, conforme se asciende en la estructura organizacional, la tendencia fue valorar más las oportunidades de desarrollo personal y profesional, mientras que en el nivel operativo se valora más la seguridad en el empleo y la paga recibida. Esto se relaciona con la Autodeterminación y las Expectativas en el Trabajo, en el sentido de que el interés por el desarrollo personal se sustenta, en parte, en la motivación intrínseca. Mientras que la motivación extrínseca está más implicada en la seguridad en el empleo y los incentivos económicos (Deci y Ryan, 1989, 1992 y 2000).
- Se pudo apreciar que hubo consenso en mencionar la relevancia de su trabajo y que se sienten apoyados laboralmente, pero que hace falta más reconocimiento al desempeño. La productividad, para los niveles gerenciales, es principalmente el resultado de varios factores combinados, como la tecnología, las materias primas y la capacidad y disposición de los trabajadores; por este motivo resulta relevante tener personal especializado que cuide de los dos factores señalados inicialmente, y establecer un buen sistema de pago e incentivos que fortalezcan el tercer factor, el humano. Pero también hubo consenso en las respuestas de los entrevistados de que el trato respetuoso es fundamental tanto para el bienestar, la satisfacción y la productividad. La fidelidad y el compromiso se sustentan más en esto último que en cualquier otro factor, y estos aspectos son el "combustible" del aprendizaje y la innovación. Esta situación puede estar sentando las bases que permitan a esta empresa despegarse cada vez más de sus similares, al contar con un clima o una cultura que favorezca, eventualmente, estos aspectos.

- En general, los diferentes actores sociales entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar exitosa a su empresa, en sentirse comprometidos y confiados, a pesar de las discrepancias de opinión, en que los cambios promovidos por la dirección son para mejorar y buscan el bienestar colectivo. Según lo visto, en la manera en que tiene lugar su organización del trabajo, si sólo se evaluara considerando estas características, se hubiera esperado poca confianza y poco compromiso, pero esto no fue así, indicando que los factores psicosociales implicados en las interacciones, la comunicación, la manera de proveer reconocimiento, de estimular el desempeño y, sobre todo, de respetar la dignidad de las personas, parecen ser tan importantes o más, que los factores económicos y administrativos.
- c. **Stein, Nick, en su estudio ¿Are we slackers? (Somos flojos)**, dice que **Market Tools Inc.** reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas, los trabajadores indicaron que eran otros aspectos los que podían motivarlos en su trabajo. Así, identificaron seis aspectos: 27 por ciento quería tener más oportunidades para el desarrollo en sus trabajos, 20 por ciento quería mayores oportunidades para el desarrollo de su carrera y mayor entrenamiento, 15 por ciento quería condiciones de trabajo más flexibles, 9 por ciento quería mayor cooperación entre los trabajadores, 8 por ciento quería un trabajo más desafiante y 7 por ciento quería una mejor relación con su jefe” ( Stei, citado por Fischman & Matos, 2014).
- d. **La empresa Gallup Latinoamérica** <sup>1</sup>, en su **Motivación global y resultados de negocios Gallup**, hizo un estudio con 152 empresas en cuarenta y cuatro industrias y veintiséis países,

---

<sup>1</sup> Gallup Latinoamérica, combinando más de 80 años de experiencia de investigación propia y global, Gallup conoce más que cualquier otra organización acerca de actitudes y comportamientos de empleados, clientes y ciudadanos alrededor del mundo. Con base en tres ejes clave de conocimiento ---- **Consultoría Estratégica, Desarrollo de Liderazgo, y Análisis Avanzado de Datos** --- Gallup realiza análisis y asesoría especializada para ayudar a líderes y organizaciones alrededor del mundo a resolver sus problemas más urgentes.

y comparó el 25 por ciento superior de empresas con trabajadores más motivados con respecto al 25 por ciento de empresas con trabajadores menos motivados. Gallup quería evaluar si había indicadores concretos de resultados que revelaran una diferencia entre ambos grupos. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados producían 41 por ciento menos ítems defectuosos, reportaban 48 por ciento menos incidentes, relacionados con la seguridad, tenían 37 por ciento menos de ausentismo, 25 por ciento menos de rotación (renuncias), 28 por ciento menos de merma que aquellas empresas ubicadas en el 25 por ciento inferior con respecto a la motivación de sus trabajadores. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados tenían 21 por ciento más de productividad, un 10 por ciento más de buen servicio al cliente y un 22 por ciento más de rentabilidad que las empresas que se encontraban en el grupo de 25 por ciento de empresas menos motivadas” (Fischman & Matos, 2014).

- e. En Perú, **Supera World**<sup>2</sup> — entrevistó a 1,500 colaboradores de primera, segunda y tercera línea de los sectores Minería, Banca, Retail, Telecomunicaciones y servicios. El estudio se
- f. realizó entre abril y junio del 2014 en Lima, Arequipa y Chiclayo. De acuerdo a una encuesta de satisfacción laboral, el 52% de trabajadores afirmó sentir que sus ideas y opiniones son “poco valoradas”, en contraparte con el 7% que considera “muy valoradas” sus propuestas. El 45% de personas admitió no sentirse feliz en su centro de labores y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo, lo cual podría afectar su compromiso frente a las tareas encomendadas. La claridad de la comunicación con el jefe

---

<sup>2</sup> Creada en el año 2002, nace con la visión de transformar Latinoamérica y convertirla en una región de personas, empresas y gobiernos, capaces de crear bienestar y riquezas sostenibles en la sociedad. Comprende que el mundo está atravesando un nuevo orden de percepciones que demanda una nueva filosofía unificada personal, empresarial y gubernamental que mejore tres aspectos centrales en la sociedad en forma sostenible: nivel de conciencia, calidad de vida y productividad económica. Para ello ha creado el Modelo TNM o The New Management, un Modelo de gestión Unificado que pone a la **persona** al centro de cualquier estrategia de transformación personal, empresarial o gubernamental.

directo es otro aspecto considerado negativo por la mayoría de encuestados. El 52% considera que es “bajo”, mientras que el 40% lo califica de “bueno” y solo el 8% de “excelente”. El apoyo que reciben en sus trabajos para alcanzar los objetivos trazados es otro punto en el cual se impone una cifra negativa. El 41% de trabajadores señala que el nivel de apoyo con el que cuentan es “bajo”. En tanto, el 28% lo considera “bueno” y el 21%, excelente. Respecto al liderazgo de los líderes de la compañía y su compromiso con la visión de la empresa, para el 47% es “bajo”. Solo el 9% lo considera “excelente” y el 44% “bueno”. Y sobre sus salarios en relación al mercado, el 47% afirma que cuenta con un sueldo “bajo”, mientras que el 45% lo considera “bueno” y el 8% asegura contar con un pago “excelente” (SUPERA WORLD, 2014)

## 2.2 LA TEORÍA BIFACTORIAL DE FREDERICK IRVIN HERZBERG

Así como el estadounidense Neil Alden Armstrong en el año 1969 fue el primer ser humano que pisó la luna, en materia de astronomía; una década atrás, el no menos norteamericano el psicólogo Frederick Irvin Herzberg (1959), en materia de motivación humana, fue quien dio otro pequeño paso para el hombre, pero un gran **salto para la humanidad**, para conocer los motivos o razones que mueve a las personas a actuar dentro de una organización.

Del psicólogo se sabe que con sus investigaciones logró determinar que dos son los grupos de factores – intrínsecos (autonomía, realización/logro, crecimiento y desarrollo personal, avance en la carrera, responsabilidad, etc.) y extrínsecos (gestión de la organización, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones, condiciones físicas del trabajo, etc.) - que influyen en la motivación del trabajador. Proponiendo que los verdaderos motivadores son los factores intrínsecos.

De esta suerte, desde la teoría de Herzberg, el presente trabajo tiene por objetivo central, determinar si los factores intrínsecos y extrínsecos son ejes motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana.



A este objetivo general se pretende llegar determinando cuál de las 15 sentencias de la escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) están mayormente asociadas con la afirmación: “Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo”.

Sumado a este objetivo, el trabajo también tiene como tareas: Determinar la satisfacción general del trabajador que siente en su puesto de trabajo, y conocer el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos en los trabajadores.

Por estas razones es bueno desarrollar la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, anotando algunos aspectos de la vida académica y privada de Frederick Herzberg, así como de sus principales contribuciones al desarrollo de la psicología industrial/organizacional y de la moderna administración de recursos humanos.

Juan Manso Pinto (2002), Sociólogo de la Universidad de Concepción (Chile) en su artículo El LEGADO de Frederick Irvin Herzberg, da cuenta que el pensador, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo, falleció el 19 de enero de 2000 en el University Hospital de Salt Lake City, a la edad de 76 años.

Fred Irving Herzberg nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de abril de 1923. Hijo de Gertrude Irving y de Lewis Herzberg, un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos. Tempranamente, a la edad de 13 años, abandonó su hogar para dirigirse a New York en busca de mejores oportunidades. Aunque, en esta ciudad sus años de juventud se desarrollaron sometido al rigor de la pobreza, sus sobresalientes condiciones intelectuales le permitieron, a los 16 años, ganar una beca del New York Regent's Examination Board para estudiar en el afamado City College de New York, en donde inició estudios de Historia y Psicología (Manso Pinto, 2002).

En 1944, habiendo contraído matrimonio, desprovisto de dinero y sin haber terminado

sus estudios, Herzberg se alistó en el ejército. Movilizado a Europa, como sargento de una unidad de reconocimiento, le correspondió estar entre los efectivos que liberaron el campo de concentración de Dachau. En éste, dada su preparación universitaria se le asignó a la Oficina de Ayuda y Atención Psicológica que se ofrecía a los matrimonios judíos que había sido separados de sus familias, víctimas del holocausto. Esta circunstancia y el impacto emocional de los años de guerra habrían de ser factores que marcaran profundamente la vida personal y profesional de Frederick Herzberg. Como él mismo relataría años más tarde «... lo primero que vi al entrar a Dachau fueron las filas de furgones de ferrocarril atestados de cadáveres cubiertos de cal. Acababa de cumplir 22 años. Nada en mi educación en historia o psicología me había preparado para tal experiencia. Una profunda conmoción estremeció todo mi ser. Sabía que en cualquier sociedad hay alrededor de un 15% de locos. Sin embargo, la sociedad entera había perdido la razón. Me pregunté, ¿cómo era posible que gente normal, en apariencia, hubiera cometido semejantes atrocidades? Desde ese momento concluí que la tarea más importante de un psicólogo consistía en evitar que los cuerdos enloquecieran » (Wren y Greenwood, 1999) (Manso Pinto, 2002).

Terminada la guerra, Frederick Herzberg fue dado de baja con honores. Recibió la Estrella de Bronce y la Condecoración de los Infantes de Combate (Manso Pinto, 2002).

Reincorporado a la vida civil y haciendo uso de una beca de veterano de guerra Herzberg regresó al City College de New York a completar sus estudios, para obtener una Maestría en Psicología. Dos años más tarde, obtenía un Doctorado en Psicología y una Maestría en Salud Pública, en la Universidad de Pittsburgh (Manso Pinto, 2002).

A mediado de los años cincuenta, luego de un breve período en el Servicio de Ayuda Psicológica de Pittsburgh -una firma consultora sin fines de lucro-. Ingresó a la Sección de Investigaciones y Proyectos del Servicio Estadounidense de Salud Pública. Seis años más tarde, en 1956, se incorpora a la Case Western Reserve University como director del Departamento de Psicología. Durante su estadía en esta Universidad le cupo iniciar y dirigir un fecundo programa de

investigaciones sobre salud mental en la industria. El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana (Manso Pinto, 2002).

Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan (Manso Pinto, 2002).

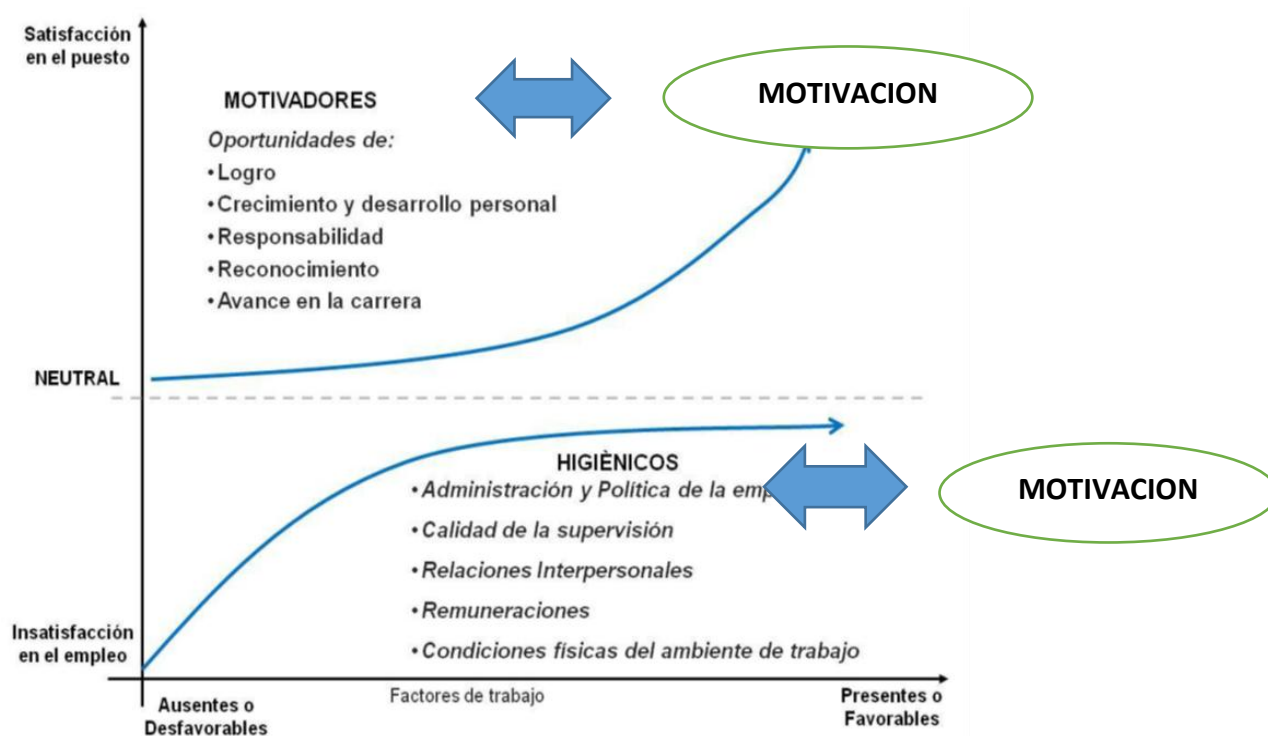
En sus esfuerzos por buscar apoyo a su tesis sobre la satisfacción laboral, Herzberg publicó en 1957 bajo el título *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion*, un amplio compendio bibliográfico que incluía la revisión de 2500 textos y otra igual cantidad de artículos que sobre psicología industrial se habían publicado entre los años 1900 y 1950

Dos años más tarde, en 1959, publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación- Higiene. En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” y, “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido

excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción (Manso Pinto, 2002).

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los *contenido* de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción. La figura 1 grafica este importante principio personal que se obtienen en el

trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior (Manso Pinto, 2002).



**Figura 01: Nivel de satisfacción de los factores motivadores y higiénicos**

La secuela más importante de la teoría de la motivación- higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar.



De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales (Manso Pinto, 2002).

En 1968, en un fecundo artículo intitulado *One More Time: How Do You Motivate Employees* (el que mayores reimpresiones ha tenido en la historia de *Harvard Business Review*) Herzberg expuso formalmente su Teoría del Enriquecimiento del Trabajo. En este trabajo expuso sus ya clásicos conceptos de carga horizontal y vertical del puesto de trabajo reiterando que todo enriquecimiento del trabajo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. En este sentido, de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias -por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer- deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporción dándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos. Según Herzberg, sólo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento (Manso Pinto, 2002).

En su tiempo, Herzberg recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo. Por la vigencia que éstas guardan, a continuación se presenta un resumen de ellas (Manso Pinto, 2002).

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>MOTIVADORES IMPLICADOS</b>
Eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y éxito personal
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	Reconocimiento interno.
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos	Responsabilidad, capacitación y avance laboral

Fuente: Herzberg (1968). One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February (Manso Pinto, 2002)

## CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

### 3.1 VARIABLES: DEFINICIÓN

#### **Satisfacción laboral.**

Locke (1976) definió la **satisfacción laboral** como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

Estado emocional: sensación de bienestar.

Experiencias laborales: Factores o motivos que proporcionan satisfacción.

#### **Motivación.**

**Fuerza interna (impulso) que mueve a actuar a las personas para lograr satisfacciones.** Quien hace algo actúa porque está motivado para ello, porque siente un impulso interior a realizarlo para lograr una satisfacción (Ferreiro & Alcázar, 2000).

#### **Motivos (Factores).**

**Los factores (motivos) de motivación es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir en cuanto la consideramos valiosa (objetivo).** Por ejemplo: ganar más dinero, obtener un diploma, ganar el premio Nobel, salir en televisión y ser famosos (extrínsecos); aprender el funcionamiento de una nueva aplicación, realizar un trabajo menos rutinario y más creativo, dar a los hijos la oportunidad de una mejor educación (intrínsecos) (Ferreiro & Alcázar, 2000)

**Factores intrínsecos o motivacionales.** Relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas:

**Autonomía:** Libertad para desarrollar el puesto.

**Reconocimiento:** Distinción por parte de los demás

**Trabajo estimulante:** El rol en sí mismo es atractivo. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado.

**Progreso:** Posibilidad de realizar carrera laboral

**Realización/ logro:** Sensación maravillosa que hace sentir completo o felices a las personas por terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo. Alcanzar un resultado esperado.

**Factores extrínsecos o higiénicos.** Relacionados con la insatisfacción, localizados en el ambiente que rodean a las personas y comprenden las condiciones en que se desempeña el trabajo:

**Administración y política de la empresa:** Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección

**Calidad de supervisión:** Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo.

**Relaciones interpersonales:** Relaciones afectivas con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa.

**Remuneraciones.** Sueldo

**Condiciones laborales:** Condiciones físicas del trabajo.

### 3.2 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables fueron medidas con la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

### 3.4 ENFOQUE, MÉTODOS, DISEÑO, ALCANCE Y MODO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

El estudio se realizó desde la metodología cuantitativa, usa métodos descriptivo, correlacional, analítico, sintético y deductivo; tiene diseño no experimental, alcance descriptivo y de corte transversal.

### **3.5 MUESTRA.**

Participaron 20 trabajadores que laboran en la empresa Atlantic Fish SRL (15 en Planta y productos terminados y 5 en Administración, finanzas y comercialización).

ATLANTIC FISH S.R.L, Es una planta de procesamiento de harina de reaprovechamiento y residuos de productos hidrobiológicos, ubicada en km. 4.5 de la carretera Sullana- Paita Mz 42 Lote 1 A , sector Maria Auxiliadora del centro poblado Jibito ,Distrito Miguel Checa, Provincia de Sullana, Departamento de Piura.

**3.6 TÉCNICA DE RECOJO DE INFORMACIÓN:** La encuesta

**3.7 INSTRUMENTO:** Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990), tiene la estructura siguiente:

SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES	DIMENSIONES	PREGUNTAS	TOTAL PREGUNTAS
	EXTRÍNSECOS	Administración y Política de la empresa	11,15	2
		Calidad de Supervisión	5	1
		Relaciones interpersonales	3, 9	2
		Remuneración	7	1
		Condiciones laborales	1, 13	2
	INTRÍNSECOS	Reconocimiento	4,12	2
		Autonomía	2	1
		Trabajo estimulante	6, 14	2
		Progreso	8	1
Realización		10	1	
TOTAL DE PREGUNTAS				15

**Fuente:** Elaborado a partir del Instrumento Overall Job Satisfaction Scale

En lo que concierne a los Factores extrínsecos, éstos miden la satisfacción del trabajador originados por la administración y políticas (11,15), calidad de la supervisión (5), relaciones interpersonales (3,9), remuneración (7) condiciones laborales (1,13). (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

Los Factores intrínsecos, miden la satisfacción originada por la autonomía (2), reconocimiento (4,12), trabajo estimulante (6,14), progreso (8), realización/logro (10) (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1990).

### 3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

El tratamiento estadístico de la información recopilada se realizó usando el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 18.

Se usó estadística descriptiva para atender los objetivos específicos, 1 y 2 cuyos resultados se presentan en promedios/porcentajes.

Las correlaciones de los elementos de los factores de satisfacción con la sentencia de motivación se lograron mediante pruebas de asociación usando coeficientes de correlación de Spearman (el coeficiente  $r$  de Spearman puede variar de -1.00 a +1.00) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).}

## CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISSCUSION

### 4.1 RESULTADOS

#### Confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran a continuación:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.811	15

El índice encontrado de 0.811, cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.

Teniendo en cuenta que el puntaje promedio de la escala usada es de 4 puntos, cualquier valoración superior a dicha cifra evidencia satisfacción, siendo ésta mayor, cuando la percepción se acerca al valor óptimo de la escala de 7 puntos; por lo que, los resultados se presentan a continuación, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación:



#### 4.1.1 Satisfacción general en el puesto de trabajo

Tabla 1: Grado de satisfacción actual en el puesto de trabajo

Grado de satisfacción	Nº	%
Insatisfecho	4	20.0%
Moderadamente insatisfecho	1	5.0%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	7	35.0%
Moderadamente satisfecho	2	10.0%
Satisfecho	6	30.0%
Total	20	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla 1 da cuenta que sólo el 30% de los trabajadores manifiestan estar satisfechos con su puesto de trabajo. El 10% indica estar moderadamente satisfecho. El 35% no define su satisfacción. El resto, 25%, se encuentra de alguna manera insatisfecho.

#### 4.1.2 Nivel de satisfacción extrínseca e intrínseca: Promedios

Tabla 02: Satisfacción extrínseca

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
11-El modo en que la institución es gestionada.	3.9	1.2
15-Tu estabilidad en el empleo.	4.4	1.2
5-Tu superior inmediato.	4.5	1.4
3-Tus compañeros de trabajo.	5.2	1.4
9-Relaciones entre directivos y trabajadores.	5.3	1.3
7-Tu sueldo.	3.6	1.7
1-Condiciones físicas del trabajo.	4.5	1.5
13-Tu horario de trabajo.	4.9	1.5

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los promedios cerca de 4 puntos, indican que los trabajadores no están satisfechos por el modo en que la institución es gestionada, ni por la estabilidad que tienen en su centro laboral; tampoco hay satisfacción por el sueldo. Hay una ligera satisfacción por el comportamiento del superior inmediato, por los compañeros de trabajo y por las relaciones entre los directivos y compañeros de la institución. Las condiciones físicas del trabajo y los horarios de trabajo, también generan una ligera satisfacción en el trabajador.

Tabla 03: Satisfacción intrínseca

Factores	Promedio	Desviación estándar
4-Reconocimiento que recibes por el trabajo bien hecho.	3.6	1.5
12-La atención que se presta a las sugerencias que haces.	4.0	1.4
2-Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	4.6	1.3
6 Responsabilidad que se te ha asignado.	4.7	1.1
14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	4.5	1.2
8-La posibilidad de usar tus capacidades.	4.7	1.2
10- Tus posibilidades de promocionar.	4.6	1.2

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Con respecto a los factores intrínsecos, la tendencia es similar a la de los factores extrínsecos; los trabajadores no están satisfechos por el reconocimiento que reciben por el trabajo bien hecho, ni por la atención que le dan a las sugerencias que hacen. Hay una satisfacción moderada por la libertad que tienen para elegir su propio método de trabajo, por la responsabilidad que les han asignado, por la variedad de tareas que realizan, por la posibilidad de utilizar todas sus capacidades y por las posibilidades que tienen de lograr alguna promoción en la organización.

Tabla 04 Grado de satisfacción por los aspectos relacionados a los factores extrínsecos e intrínsecos: Porcentajes

Factores	Muy insatisfecho		Insatisfacción moderada		Ni satisfecho, ni insatisfecho		Satisfacción moderada		Muy satisfecho	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Factores extrínsecos	1	5.0%	0	.0%	6	30.0%	10	50.0%	3	15.0%
Administración y política de la empresa	2	10.0%	2	10.0%	6	30.0%	8	40.0%	2	10.0%
Calidad de la supervisión	2	10.0%	1	5.0%	7	35.0%	5	25.0%	5	25.0%
Relaciones interpersonales	1	5.0%	1	5.0%	1	5.0%	3	15.0%	14	70.0%
Remuneración	8	40.0%	1	5.0%	4	20.0%	4	20.0%	3	15.0%
Condiciones laborales	1	5.0%	3	15.0%	3	15.0%	4	20.0%	9	45.0%
Factores intrínsecos	0	.0%	1	5.0%	10	50.0%	7	35.0%	2	10.0%
Reconocimiento	1	5.0%	5	25.0%	9	45.0%	3	15.0%	2	10.0%
Autonomía	2	10.0%	1	5.0%	6	30.0%	6	30.0%	5	25.0%
Trabajo estimulante	1	5.0%	1	5.0%	4	20.0%	10	50.0%	4	20.0%
Progreso	1	5.0%	2	10.0%	5	25.0%	6	30.0%	6	30.0%
Realización	2	10.0%	0	.0%	7	35.0%	6	30.0%	5	25.0%
Satisfacción laboral	0	.0%	1	5.0%	9	45.0%	9	45.0%	1	5.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Sólo el 15% de los trabajadores está muy satisfecho por los factores laborales extrínsecos en la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana; en tanto, el 50% evidencia una satisfacción moderada.

Las relaciones interpersonales genera mayor satisfacción (70%). La administración y políticas de la empresa solo generan satisfacción en el 10% y una satisfacción moderada en el 40%; la calidad de la supervisión genera satisfacción en el 25% y una satisfacción moderada en el 25%; las

remuneraciones, son las que generan la más baja satisfacción; sólo el 15% está satisfecho y el 20% se encuentra moderadamente satisfecho; las condiciones laborales generan satisfacción en el 45% y una satisfacción moderada en el 20%.

Con relación a la satisfacción intrínseca, sólo el 10% de trabajadores se encuentra satisfecho; el 35% está moderadamente satisfecho.

El reconocimiento genera el 10% de satisfacción y el 15% de satisfacción moderada; la autonomía el 25% de satisfacción y el 30% de satisfacción moderada. El estudio también encontró que el 20% de trabajadores se encuentra satisfecho con el trabajo estimulante, en tanto que el 50% se encuentra moderadamente satisfecho. Las posibilidades de progreso y la autorrealización genera satisfacción en el 30% y 25% de trabajadores respectivamente y una satisfacción moderada en el 30%.

En general, el estudio indica que sólo un trabajador está muy satisfecho en la institución investigada, en tanto que el 45% experimenta una satisfacción moderada. El 45% no define su satisfacción, y un trabajador está moderadamente insatisfecho.

Tabla 05 : Grado de satisfacción por los aspectos relacionados a los factores laborales extrínsecos e intrínsecos: Promedios

Factores	Promedio	Desviación estándar
Factores extrínsecos	4.5	.8
Administración y política de la empresa	4.1	1.1
Calidad de la supervisión	4.5	1.4
Relaciones interpersonales	5.2	1.3
Remuneración	3.6	1.7
Condiciones laborales	4.7	1.2
Factores intrínsecos	4.4	.7
Reconocimiento	3.8	1.0
Autonomía	4.6	1.3
Trabajo estimulante	4.6	1.0
Progreso	4.7	1.2
Realización	4.6	1.2
Satisfacción laboral	4.4	.7

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados de la tabla anterior muestran desde otra perspectiva la satisfacción de los trabajadores por los factores laborales extrínsecos e intrínsecos en la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana.

Los resultados confirman la ligera satisfacción que existe por los factores laborales extrínsecos, según el promedio cercano a los 5 puntos; explicándose esta satisfacción por la calidad de la supervisión, por las relaciones interpersonales y por las condiciones laborales; en cambio, no se evidencia una satisfacción definida en lo relacionado a la administración y política de la empresa ni por las remuneraciones.

En cuanto a los factores intrínsecos no se evidencia un nivel de satisfacción definido, según el promedio cercano a los 4 puntos. Dentro de estos factores, no hay una satisfacción definida por las políticas de reconocimiento. La autonomía, el trabajo estimulante, el progreso y autorrealización, si evidencian una ligera satisfacción.

#### 4.1.3 Relación entre Satisfacción extrínseca e intrínseca y Motivación

Tabla 06 Correlación entre satisfacción extrínseca y motivación

Factores	Spearman	Motivación
		n
Factores extrínsecos	r	.049
	Sig. (bilateral)	.838
	n	20
Administración y política de la empresa	r	-.149
	Sig. (bilateral)	.531
	n	20
Calidad de la supervisión	r	.274
	Sig. (bilateral)	.243
	n	20
Relaciones interpersonales	r	.183
	Sig. (bilateral)	.440
	n	20
Remuneración	r	.084
	Sig. (bilateral)	.726
	n	20
Condiciones laborales	r	-.062
	Sig. (bilateral)	.795
	n	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados indican que ningún factor que produce satisfacción extrínseca están asociados significativamente ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) con la motivación (esfuerzo adicional que los trabajadores están dispuestos a realizar en el trabajo).

Tabla 07 : Correlación entre satisfacción intrínseca y motivación

Factores	Spearman	Motivación n
Factores intrínsecos	r	.102
	Sig. (bilateral)	.667
	n	20
Reconocimiento	r	.209
	Sig. (bilateral)	.377
	n	20
Autonomía	r	.275
	Sig. (bilateral)	.241
	n	20
Trabajo estimulante	r	-.320
	Sig. (bilateral)	.169
	n	20
Progreso	r	<b>.526(*)</b>
	Sig. (bilateral)	.017
	n	20
Realización	r	.252
	Sig. (bilateral)	.283
	n	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El único factor intrínseco que se relaciona en forma significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) con la motivación es las posibilidades de progreso en la organización.

Este resultado insinúa que en la medida que el trabajador tenga mayores posibilidades progresar en la institución, tendrá mayor disposición para realizar esfuerzos adicionales en el trabajo.

Tabla 08: Correlación entre satisfacción general y motivación

Factores	Spearman	Motivación
		n
Satisfacción general	r	.063
	Sig. (bilateral)	.793
	n	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados (tabla 8) dan razón de que la satisfacción general de los trabajadores no se relaciona en forma significativa (Sig.>0.05) con la motivación.

Mejor escrito, en la empresa, la satisfacción de los trabajadores no es suficiente para desplegar esfuerzos adicionales en el trabajo.

#### 4.1.4 Factores intrínsecos como ejes fundamentales de la motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana.

Factores	Spearman	Motivación
		n
Progreso	r	<b>.526(*)</b>
	Sig. (bilateral)	.017
	n	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El estudio avisa que el único factor intrínseco que se constituye en eje fundamental de la motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana, es el progreso.

Se puede aceptar que en la medida que al trabajador se le da mayores oportunidades de utilizar sus capacidades en el trabajo y en general de progresar en el mismo, se sentirá más motivado a realizar esfuerzos laborales extra para cumplir con las tareas encomendadas.

## 4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio tuvo como objetivo principal determinar si los factores intrínsecos de la satisfacción laboral son ejes fundamentales de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana.

Específicamente, el primer objetivo del estudio está orientado a determinar la satisfacción general del trabajador. Así, los resultados muestran que sólo el 30% de los trabajadores de la empresa están satisfechos; el 10% evidencia una satisfacción moderada; el resto, o bien no define su satisfacción o se encuentran insatisfechos.

Preocupa esta situación, pues, la insatisfacción puede estimular a las personas hacia un mal desempeño, ausentismo, y así.

El segundo objetivo está orientado a determinar el nivel de satisfacción que producen los factores intrínsecos y extrínsecos en los trabajadores. Al respecto, Herzberg (1989), postula que existen dos grupos de aspectos laborales que determinan la satisfacción o insatisfacción laboral; el autor indica que son los factores intrínsecos los que generan satisfacción, mientras que los factores extrínsecos son los que evitan la insatisfacción laboral. El autor señala además que ambos grupos pueden afectar las habilidades y capacidades del trabajador.

En cuanto a los factores extrínsecos, el estudio (Tabla 5) muestra que aquellos factores generan una ligera satisfacción o satisfacción moderada en el trabajador (calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales). La administración y política de la empresa y las remuneraciones, no ayudan en la satisfacción del trabajador.

En el caso de los factores intrínsecos, los hallazgos dejan en evidencia que aquellos son mayormente insatisfactorios, con excepción de la autonomía, el trabajo estimulante, el progreso y la autorrealización. La poca satisfacción por estos factores se debe principalmente por la falta de una política que favorezca el reconocimiento por el trabajo bien hecho dentro de la organización.

De esta suerte, la falta de reconocimiento al desempeño, también es destacada por Vargas Téllez (2011), quien además señala que el reconocimiento a través de incentivos fortalecen la capacidad y disposición de los trabajadores en el trabajo, lo que a la postre puede contribuir a fortalecer la motivación.



Estos resultados confirman también que no existe un equilibrio entre las expectativas que tiene el trabajador en su centro de trabajo y lo que realmente recibe en él; es importante tener en cuenta que ni los factores extrínsecos ni intrínsecos están cumpliendo con el papel motivador que deberían tener, lo que pudo desencadenar en una serie de comportamientos negativos en los trabajadores, como la merma de su desempeño laboral y el incumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Al respecto, Vargas Téllez (2011) con relación a la satisfacción y motivación señala que conforme se asciende en la estructura organizacional, la tendencia fue valorar más las oportunidades de desarrollo personal y profesional, mientras que en el nivel operativo se valora más la seguridad en el empleo y la paga recibida. Esto se relaciona con la autodeterminación y las expectativas en el trabajo, en el sentido de que el interés por el desarrollo personal se sustenta, en parte, en la motivación intrínseca. Mientras que la motivación extrínseca está más implicada en la seguridad en el empleo y los incentivos económicos (Deci y Ryan, 1989, 1992 y 2000).

La falta de satisfacción por la política de reconocimientos y por las remuneraciones, también se refleja en el estudio de Supera World (2014), en donde se encontró que más de la mitad de trabajadores consideraba que sus ideas y opiniones eran poco valoradas y cerca del 50% estaban descontentos con el sueldo que perciben.

El tercer objetivo tiene que ver con la determinación de la relación entre la Satisfacción (Overall Job Satisfaction) correspondientes a los factores extrínsecos e intrínsecos y la Motivación (Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo).

El estudio no encontró una relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) entre los factores extrínsecos y la motivación. Dentro de los factores intrínsecos, sólo se encontró relación significativa ( $r = 0.526$ ,  $\text{Sig.} < 0.05$ ) entre las posibilidades de progreso a través del uso de las capacidades y el esfuerzo extra que están dispuestas a realizar las personas para realizar su trabajo.

Este resultado contrasta con los hallazgos de la investigación de Great Place to Work Institute (2016), quien informa que la camaradería, es lo que motiva a los trabajadores a ofrecer más de sí mismos. Las posibilidades que tiene el trabajador de progresar en la empresa, resultan mucho más importantes en los trabajadores que logran una mayor jerarquía en la empresa, como lo señala Vargas (2011), y como tal, pueden tener un papel fundamental para que el trabajador realice esfuerzos extras en el trabajo, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El cuarto objetivo específico está orientado a determinar si la satisfacción actual por el puesto (medida a través de las 7 sentencias de la escala general de satisfacción por el puesto) está asociada con la afirmación: “Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo”.

Los resultados no proporcionan evidencias de que ambos aspectos se encuentren significativamente ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) relacionados.

En general, los resultados dejan en evidencia que el único factor intrínseco que se constituye en un eje fundamental de motivación de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana, es el progreso. Este resultado deja entrever la importancia que tiene en la motivación, las posibilidades de progreso en la institución, es decir, que los trabajadores puedan utilizar todas sus capacidades en sus labores asignadas. Al respecto, Stein y Nick (Citados por Fischman y Matos, 2014), señalan que el hecho de tener más oportunidades para el desarrollo en sus trabajos, es decir, para poder utilizar sus capacidades, es uno de los factores que contribuyen más a la motivación del trabajador. Una empresa con trabajadores más motivados, en general, tiende a lograr mejores productos, como lo señalan los hallazgos de la empresa Gallup Latinoamérica citados por Fischman y Matos (2014): las empresas con trabajadores más motivados tienden a producir menos ítems defectuosos, menos incidentes relacionados a la seguridad, menos ausentismo y menos renunciadas. También encontró que éstos trabajadores son más productivos, mejor atención al cliente y en general, las empresas a las que pertenecen, lograban mayor rentabilidad.

## CONCLUSIONES

1. Los trabajadores de la empresa Atlantic Fish SRL. del Centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la ciudad de Sullana mayormente no evidencian satisfacción en el puesto de trabajo; sólo el 30% indica estar satisfecho, mientras que el 10% refiere estar moderadamente satisfecho; el resto no define su satisfacción o se encuentra insatisfecho.
2. Sólo los factores extrínsecos producen una satisfacción moderada en el trabajador, destacando la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales; por el contrario, no hay satisfacción por la administración y política de la empresa, ni por las remuneraciones. Por otro lado se encontró que en general los factores intrínsecos no generan satisfacción en el trabajador y fundamentalmente por la mala política que tiene la empresa para el reconocimiento por el trabajo bien hecho; los otros factores intrínsecos, autonomía, trabajo estimulante, progreso y realización, generan una satisfacción moderada.
3. No se encontró relación significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) entre los factores extrínsecos y el esfuerzo extra que los trabajadores están dispuestos a realizar en el trabajo (motivación); mientras que en el caso de los factores intrínsecos, el único que se relaciona con dicha motivación, es el relacionado a las posibilidades de progreso que tiene el trabajador en la organización.
4. La satisfacción general en el puesto de trabajo, no evidencia una relación significativa con el esfuerzo extra que los trabajadores están dispuestos a realizar en el trabajo.
5. En general, el único factor intrínseco que se constituye en un eje fundamental de la motivación, es el progreso, es decir, la capacidad que puede tener el trabajador de usar toda sus capacidades en las tareas asignadas en la organización,

## RECOMENDACIONES

Considerando la importancia que tiene el presente estudio para la empresa **ATLANTIC FISH S.R.L.** y en función de los resultados obtenidos se formulan algunas sugerencias en favor de la motivación de su personal:

### **A. Factores extrínsecos**

#### **1. Administración y política de la empresa**

- Poner en práctica modelos más humanos de visión y comprensión del funcionamiento organizacional para que cada día la organización sea un mejor lugar para trabajar.
- Ofrecer a los trabajadores mayores y mejores canales de comunicación, para que, antes de tomar alguna medida, expresen sus ideas, dudas y/o sugerencias, a la luz de las decisiones que les pueda estar afectando.
- Promover la colaboración de los trabajadores con iniciativas en pro de la eficacia y unidad de la empresa.

#### **2. Condiciones laborales**

- Con la finalidad de lograr un papel activo permanente (compromiso) en los retos del negocio, permitir que los trabajadores diseñen su plan de desarrollo dentro de la organización, considerando horarios de estudios, entrada/ salida, y familia.
- Para que el trabajador pueda realizar su trabajo debe contar con todos los recursos materiales y ambientes físicos convenientes de acuerdo a la naturaleza de las tareas.

#### **3. Relaciones interpersonales**

- El trabajador de la empresa **ATLANTIC FISH S.R.L** debe ser tratado como un ser humano, considerar a su familia y preocuparse por su desarrollo personal y profesional.

#### **4. Remuneración**

- Implementar un aumento de sueldo anual, con el único objetivo de poder contrarrestar el aumento en el costo del nivel de vida.

#### **5. Calidad de la supervisión**

- Atender de manera especial a los colaboradores, respetando sus ideas y opiniones es una cualidad que hay que cuidar e incentivar siempre en la empresa.
- Para disminuir la percepción de favoritismos, rumores y argollas, se debe brindar información clara y oportuna sobre los procedimientos y pasos a seguir en las contrataciones, ascensos, sueldos, etc.

- Los colaboradores con más experiencia y conocimiento en algún tema de interés común relacionado al giro de negocio deben colaborar con la capacitación de sus compañeros desarrollando talleres o charlas en la empresa

## **B. Factores Intrínsecos**

### **1. Autonomía**

- A través de la formación en valores, enseñar a directivos y colaboradores en general, la importancia y beneficios que reporta el saber usar la sagrada libertad para desarrollar el puesto de trabajo: Sin controles externos, ni presiones, menos autoritarismo.

### **2. Reconocimiento**

- Cuando un empleado realiza el trabajo con resultados excepcionales en beneficio de la empresa, recompensarlo con un día libre o bien consintiendo que llegue a sus labores una o dos horas tarde al horario normal.
- Felicitaciones públicas y/o privadas por buenos desempeños en beneficio de la empresa.
- Felicitar vía correo electrónico, o a través de cartas físicas a los trabajadores en algún día especial como cumpleaños, día de la madre, día del padre, ect., firmado por el gerente general de la empresa.
- Crear una plataforma o espacio dedicado a colaboradores destacados, donde se puedan exhibir sus fotografías para que sirva de aliento y ejemplo.

### **3. Trabajo estimulante**

- Fomentar valores como el diálogo, la tolerancia, la honestidad, respeto, e igualdad, a través de campañas o prácticas continuas dentro de la organización.
- Los trabajadores con más experiencia deben transmitir conocimientos a otros colaboradores y juntos encuentren la mejor manera de hacer las cosas, identificando el origen de los problemas y proponiendo alternativas de solución.

### **4. Progreso**

- Identificar las necesidades de capacitación más al detalle que permita establecer una malla curricular con posibilidades de desarrollo y promoción de manera horizontal y vertical.

- Crear espacios para que los colaboradores puedan expresar sus preocupaciones acerca de su trabajo, sus funciones y/o su desarrollo en la empresa.

## **5. Realización**

- Desarrollar el balance o equilibrio entre la vida laboral y personal, de modo que el trabajador pueda disponer de tiempo libre para atender asuntos personales.
- Revisar los procesos para eliminar trabajo en sobre tiempo en beneficio del equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores

C. Por último, se recomienda replicar la investigación con entrevistas personales a profundidad, a los mismos participantes para descubrir si los factores de satisfacción e insatisfacción laboral cambian en función del ciclo económico existente en la empresa (trimestral, semestral, anual), edad del trabajador, sexo, experiencia laboral, etc. En otras palabras: se propone realizar una investigación cualitativa de tipo longitudinal y no transaccional

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Referencias

- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2000). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona: Ariel .
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa* (Primera edición ed.). Lima: Planeta Perú S.A.
- Forbes México. (07 de Marzo de 2013). *Perú entre los países con mayor insatisfacción laboral*. Obtenido de <http://mass.pe/noticias/2013/10/forbes-peru-entre-los-paises-con-mayor-insatisfaccion-laboral>
- Great Place to Work. (2017). *Reporte Anual: La Camaradería como eje de la motivación*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/publicacion-de-las-mejores-empresas-en-america-latina>
- Great Place to Work Institute. (07 de Marzo de 2017). *La camaradería como eje de motivación*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/LA\\_2016\\_BestWorkplacesReport\\_ES.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/LA_2016_BestWorkplacesReport_ES.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación- Quinta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irvin Herzberg. *Universidad EAFIT* (28). Recuperado el 08 de Marzo de 2018, de [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Manso3/publication/26422979\\_El\\_legado\\_de\\_Frederick\\_Irving\\_Herzberg/links/5564770908ae6f4dcc99ebb9/El-legado-de-Frederick-Irving-Herzberg.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Manso3/publication/26422979_El_legado_de_Frederick_Irving_Herzberg/links/5564770908ae6f4dcc99ebb9/El-legado-de-Frederick-Irving-Herzberg.pdf)
- Ministerio de Educación-Gobierno Regional- Piura. (2018). *PARTE DE ASISTENCIA NIVEL PRIMARIO - SECUNDARIO - 2018 Parte diario de asistencia nivel primario-secundaria* . Piura: Dirección regional de educación-Unidad de gestión educativa local-Institución Educativa "Ignacio Merino".
- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1990). *Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. New York: Norma S.A.
- SUPERA WORLD. (18 de Agosto de 2014). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores*. (GESTIÓN, Ed.) Recuperado el 03 de Julio de 2017, de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>
- Vargas Téllez, J. A. (08 de 09 de 2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *SciELO*. Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052012000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052012000100008&lng=es&nrm=iso)

## ANEXOS

### ANEXO 1: SATISFACCIÓN GENERAL

**a. Diga usted el grado de satisfacción actual que sientes en su puesto:**

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho
3. Moderadamente insatisfecho.
4. Ni satisfecho ni insatisfecho (estado neutral).
5. Moderadamente satisfecho.
6. Satisfecho.
7. Muy satisfecho.

**Su respuesta es:.....**

### ANEXO 2: ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION)

- b. Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer. Muchas gracias por su colaboración.

---

Proposiciones	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1-Condiciones físicas del trabajo.							
2-Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3-Tus compañeros de trabajo.							
4-Reconocimiento que recibes por el trabajo bien hecho.							
5-Tu superior inmediato.							



6 Responsabilidad que se te ha asignado.							
7-Tu sueldo.							
8-La posibilidad de usar tus capacidades.							
9-Relaciones entre directivos y trabajadores.							
10- Tus posibilidades de promocionar.							
11-El modo en que la institución está gestionada.							
12-La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13-Tu horario de trabajo.							
14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15-Tu estabilidad en el empleo.							

### ANEXO 3: MOTIVACIÓN

- c. En la empresa las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.

No es cierto	Casi no es cierto	A veces no es cierto/A veces es cierto	Casi es cierto	Es cierto
--------------	-------------------	--	----------------	-----------